

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, karena seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikan maka sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personalnya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Dalam memimpin suatu organisasi sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu bentuk atau tipe kepemimpinan yang ada. Tipe kepemimpinan mana yang paling sesuai masih menjadi pertanyaan. Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan tipe kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Karena sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi terdapat berbagai dimensi, bersifat unik karena sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Oleh karena sekolah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka sekolah sebagai organisasi memerlukan

tingkat kordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah.<sup>1</sup>

Pada umumnya seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinya, dimana kelebihan-kelebihan tersebut diantaranya adalah sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses. Berkaitan dengan masalah sifat-sifat pemimpin sebagai syarat utama kepemimpinan banyak penulis yang mengajukan pendapatnya. Diantaranya menurut Slikbour menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi: 1. Sifat-sifat serta kemampuan dalam bidang intelektual. 2. Sifat-sifat yang berkaitan dengan watak. 3. Sifat-sifat yang berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Sedang menurut Roeslan Abd. Ghoni menyatakan bahwa, kelebihan seorang pemimpin meliputi 3 hal, yaitu: 1. Kelebihan menggunakan pikiran. 2. Kelebihan dalam rohaniah. 3. Kelebihan dalam badaniah.

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah aktor dari sebuah rencana yang kemudian di diaplikasikan dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ach Muhyi, dimana pemimpin dan kepemimpinan yang baik itu dapat diuraikan dengan teknik-teknik sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan.
- 2) Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi.

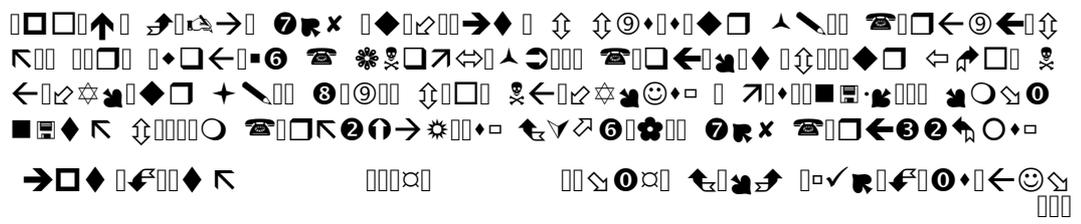
---

<sup>1</sup>Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahan)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 81.

- 3) Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi.
- 4) Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumber daya yang ada.
- 5) Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dan lain-lain.

Sebagaimana telah dikatakan oleh Nawawi: Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan.<sup>2</sup>

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat maupun hadits Nabi, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang telah dijelaskan dalam surat An-Nahl, ayat : 36, dalam surat tersebut dijelaskan bahwa hakikat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin ummat dan mengeluarkannya dari kegelapan menuju kepada aqidah yang lurus, yakni hanya menyembah Allah Yang Esa. Sebagaimana terjemahannya sebagai berikut:




---

<sup>2</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), h.18

*Artinya: "Dan sesungguhnya kami Telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut<sup>3</sup> itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang Telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul)".<sup>4</sup>*

Dalam menjalankan organisasi sekolah seorang pemimpin harus mampu mengemudikan dan menjalankan organisasinya. Artinya seorang pemimpin harus mampu membawa perubahan, karena perubahan adalah tujuan pokok dari kepemimpinan. Sementara pada hakikatnya pemimpin adalah harus bertanggung jawab terhadap apa yang sedang dipimpinya. Gibson dan kawan-kawan memberi pengertian bahwa: Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>5</sup>

Sedangkan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Churchill, yang mengatakan kepemimpinan adalah: kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin (*Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness* ).<sup>6</sup>

Kepala SMA Negeri 2 Muara Enim, dalam masa kepemimpinannya telah berupaya memberikan perubahan dan warna yang baru dalam pengelolaan pendidikan. Berdasarkan hasil observasi pendahuluan pula, SMA Negeri 2 Muara Enim, yang letaknya menurut pengamatan peneliti memang cukup strategis, melalui kepemimpinan kepala sekolah sekarang ini telah mengalami banyak

---

<sup>3</sup>Thaghut ialah syaitan dan apa saja yang disembah selain dari Allah S.W.T.

<sup>4</sup>QS. An-Nahl:36

<sup>5</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, h. 21.

<sup>6</sup>Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 81

perubahan, indikasi ini terlihat dari kemajuan fisik sekolah, sarana dan prasarannya mulai ditata sedemikian dan berusaha untuk melaksanakan standar minimal yang telah diamanatkan oleh pemerintah. Begitu juga terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi dan profesional para guru itu sendiri. Karena sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling baik dan benar terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagat raya ini. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan menyeluruh.

Guru yang profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran. Kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal.<sup>7</sup> Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna yang diantaranya, Menurut Charles E. Johnson, mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan<sup>8</sup>.

Kompetensi merupakan suatu tugas yang memadai atas kepemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang<sup>9</sup>. Kompetensi juga berarti sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pengertian kompetensi ini, jika digabungkan dengan sebuah profesi yaitu guru atau tenaga pengajar, maka kompetensi guru mengandung arti kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak atau kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.<sup>10</sup>

Oleh karenanya, seorang *leader* dalam lembaga pendidikan memiliki otoritas penuh serta mempunyai arti vital dalam proses pendidikan dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, khususnya

---

<sup>7</sup>Tutik Trianto dan Titik Triwulan, *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi dan Kesejahteraan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2007), h.71

<sup>8</sup>Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2011), h.51

<sup>9</sup>Moch.Uzer Usman. *Menjadi Guru Profesional*, h.14

<sup>10</sup>Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, h. 52.

guru sebagaimana yang digerakkan pula oleh kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi guru, khususnya terhadap kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam untuk memberdayakan tenaga edukatif sehingga diharapkan dapat memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

Sebagaimana apa yang dikatakan oleh Mudjia Rahardjo :

Jika kita mau jujur, pendidikan agama yang terjadi saat ini sesungguhnya tidak lebih dari upaya mentransfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) tentang ilmu agama kepada anak didik dari pada upaya mendidik anak dalam arti yang luas melalui metode pembelajaran seperti yang terjadi dalam bidang studi ilmu umum. Hal ini bisa dilihat dengan jelas pada aktivitas belajar mengajar di kelas, dimana guru lebih menekankan tercapainya materi ajar secara kuantitatif dari pada menanamkan nilai agama kepada anak sebagai kerangka spiritual dan pedoman moral untuk menatap masa depannya. Ditambah lagi dengan Tipe evaluasi yang menekankan kemampuan hafalan siswa, misalnya yang hafal sekian banyak doa, ayat dan hadits memperoleh nilai tinggi. Sedangkan mereka yang tidak hafal akan memperoleh nilai kurang, walaupun telah menjalankan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Guru agama lebih menekankan pembahasan materi pelajaran yang tertulis pada buku ajar dari pada mendiskusikan persoalan-persoalan kehidupan riil yang terjadi di masyarakat yang sebenarnya memerlukan pemikiran dan telaah kritis sehingga agama benar-benar berfungsi dan masuk dalam perilaku kehidupannya.<sup>11</sup>

Berdasarkan observasi awal di SMA Negeri 2 Muara Enim yang dilakukan oleh penulis, bahwa semenjak kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim yang sekarang ini memimpin, pembangunan gedung-gedung dan fasilitas belajar mengajar di SMA Negeri 2 Muara Enim sangat jauh lebih maju dari pada kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya, sehingga peminat yang ingin bersekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya, hal ini juga di karenakan letak sekolah yang sangat strategis dari

---

<sup>11</sup>Mudjia Rahardjo, *Agama Dan Moralitas : Reaktualisasi Pendidikan Agama Di Masa Transisi* (Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam, Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Social Dan Keagamaan), Tesis, (Palembang: UIN Raden Fatah, 2010), h. 58-59.

pusat kota. Namun disamping kesuksesan kepala sekolah dalam menerapkan tipe kepemimpinan administratif, kepala sekolah kurang mampu dalam menerapkan tipe kepemimpinan karismatik pada dirinya sendiri, hal ini dikarenakan beliau adalah seorang wanita yang sudah berumur, sehingga ada beberapa guru termasuk guru PAI yang kurang menghormati keputusan ataupun aturan yang beliau terapkan. Hal ini berkaitan dengan hasil observasi awal saya dilapangan, bahwasanya ada seorang guru PAI yang tidak sholat zuhur berjama'ah di mushollah sekolah, melainkan di ruang UKS dengan alas an malas lelah sehabis mengajar, ketika saya iseng bertanya kepada beliau.<sup>12</sup> Seorang guru PAI tidak hanya mengajarkan ilmu-ilmu pendidikan agama Islam saja terhadap anak didiknya, akan tetapi guru PAI harus mampu membimbing dan membentuk kepribadian anak sesuai dengan ajaran agama Islam. Namun hal ini, kurang diperhatikan oleh beberapa guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim terhadap pembentukan kepribadian anak.

Terkait dengan teori, pendapat maupun fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang Tipe atau tipe seperti apa yang digunakan oleh kepala sekolah dalam proses kepemimpinannya serta usaha dan strategi apa yang dipakai oleh Kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim, dalam meningkatkan kompetensi guru. Sehingga sangat menarik untuk didiskusikan dan diangkat dalam tulisan ini secara formal dengan judul "Tipe kepemimpinan kepala sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim".

---

<sup>12</sup>Observasi, Tanggal 28 Maret 2015

## **B. Rumusan Masalah**

Dari konteks penelitian tersebut diatas, peneliti dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam di SMA Negeri 2 Muara Enim ?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam di SMA Negeri 2 Muara Enim ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berangkat dari konteks tersebut, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menggambarkan tipe kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam.
2. Untuk mendiskripsikan strategi apa yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pendidikan agama Islam

## **D. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wacana keilmuan tentang “tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI yang ada di SMA Negeri 2 Muara Enim, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi lembaga pendidikan yang lain. Dari

hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat mengeluarkan sumbangan pemikiran baru. Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini, yaitu :

*1. Manfaat Praktis.*

- a. Dapat memberikan pengetahuan dan memperluas pemahaman tentang suatu tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan untuk meningkatkan kompetensi guru PAI.
- b. Dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi masyarakat luas tentang “tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim”.
- c. Sebagai bahan empiric kontekstual bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya bagi SMA Negeri 2 Muara Enim.
- d. Sebagai bahan informasi bagi pengelola lembaga pendidikan khususnya SMA, guna menemukan kekurangan dan kelemahan dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.

*2. Manfaat Teoritis.*

- a. Manfaat temuan yang berupa kesimpulan-kesimpulan substantif yang berkaitan dengan “tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim”.
- b. Menjadikan sumbangan pemikiran baru tentang “tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim”, sehingga terbuka peluang untuk dilakukannya

penelitian yang lebih besar dan lebih luas dari segi biaya maupun jangkauan lokasi secara relevan.

- c. Sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan tipe kepemimpinan kepala sekolah.

### **E. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang akan dikaji dalam penelitian ini. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini antara lain:

1. Sri Rahmi. (2010), *Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru* (studi kasus di MAN 1 Muara Enim). Tesis IAIN Raden Fatah Palembang.
2. Bastian. (2011), *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan kompetensi pendidik* (studi kasus di SMA 1 Baturaja). Tesis IAIN Raden Fatah Palembang.
3. Ardiansyah (2011), *“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Teladan Palembang.”* Tesis IAIN Raden Fatah Palembang.

Dari ketiga penelitian diatas dapat diketahui secara rinci tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti pada tabel 1.1 dibawah ini

No	Nama Peneliti, dan Tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Sri Rahmi (2010)	<p>1. Fokus penelitian pada peningkatan profesionalisme guru.</p> <p>2. Faktor manajemen dalam hal ini kepala madrasah melakukan pembinaan dalam meningkatkan profesionalisme guru</p>	<p>1. Dalam penelitian tersebut fokusnya adalah kepemimpinan kepala madrasah dan tidak mengaplikasikan unsur-unsur manajemen secara lengkap</p> <p>2. Peningkatan profesionalisme guru di tentukan oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah</p> <p>3. Jenjang pendidikan yang berbeda (MAN)</p> <p>4. Lokasi penelitian (MAN 1 Muara Enim) mulai dari proses perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi</p>	<p>1. Fokus pada tipe dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI</p> <p>2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI</p> <p>3. Penelitian studi kasus Jenjang/tingkat pendidikan SMA</p> <p>4. Lokasi atau obyek penelitian di SMA 2 Muara Enim</p>
2	Bastian (2011)	<p>1. Keberhasilan peningkatan kompetensi pendidik ditentukan peran aktif seluruh faktor pelaku manajemen (kepala dan wakil kepala sekolah dan seluruh personel</p>	<p>1. Dalam meningkatkan kualitas pendidikan dilakukan oleh banyak faktor, tidak terfokus pada kompetensi manajerial kepala madrasah</p> <p>2. Terfokus pada strategi</p>	<p>1. Fokus pada tipe dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI</p> <p>2. Meneliti satu aspek dari</p>

		kependidikan) dalam meningkatkan profesionalisme guru.	kepemimpinan/usaha kepala sekolah menggunakan unsure manajemen secara lengkap.  3. Obyeknya di SMA 1 Baturaja	fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI  3. Penelitian studi kasus Jenjang/tingkat pendidikan SMA  4. Lokasi atau obyek penelitian di SMA 2 Muara Enim
3	Ardiansyah (2011)	1. Peningkatan mutu pendidikan dalam hal ini  2. Keberhasilan para pelaku manajemen (kepala sekolah, wakil kepala sekolah waka kurikulum) dalam meningkatkan profesionalisme guru	1- fokus pada artikulasi visi, misi dan nilai-nilai kepemimpinan kepala sekolah dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan  - obyeknya MIN 1 Teladan Palembang	1. Fokus pada tipe dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI  2. Meneliti satu aspek dari fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI  3. Penelitian studi kasus Jenjang/tingkat pendidikan SMA  4. Lokasi atau obyek penelitian di SMA 2 Muara Enim

## F. Kerangka Teori dan Konseptual

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sedang kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. Menurut Stoner, dalam Nanang Fatah dijelaskan, bahwa : Semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. <sup>13</sup>Churchil, mengatakan kepemimpinan adalah : kemampuan dan ketrampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin ( *Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness* ).<sup>14</sup>

Sedangkan pengertian kepala sekolah menurut Wahjosumidjo yaitu: Kepala dapat diartikan ‘Ketua atau ‘Pemimpin’ dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian pengertian kepala sekolah dapat didefinisikan : ”seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”<sup>15</sup>

Hal ini diperjelas Zainal Aqib bahwa, kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing,

---

<sup>13</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 88.

<sup>14</sup>Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, h. 81.

<sup>15</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahan)*, h. 83

mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang di tetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>16</sup>

## 2. Syarat- Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Syarat-syarat pemimpin yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah:

- a. Karakter dan moral yang tinggi
- b. Semangat dan kemampuan intelektual
- c. Kematangan dan keseimbangan emosi
- d. Kematangan dan penyesuaian social
- e. Kemampuan mendidik dan mengajar

## 3. Macam – Macam Tipe Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai kebiasaan, sifat, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan, seperti Kartini Kartono. Membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut :<sup>17</sup>

- 1) Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa *pemimpin* yang demikian mempunyai daya tarik yang amat

---

<sup>16</sup>Zainal Aqib, *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*, (Surabaya: Insan Cendekia, 2002), h. 137

<sup>17</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, (Apakah Pemimpin Abnormal itu?)*, (Jakarta : Rajawali, 2014), h. 69.

besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

- 2) Tipe Paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.
- 3) Tipe Militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku

dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- 4) Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan pengge-rakkannya sering memperguna-kan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 5) Tipe *Laissez Faire*. Pada tipe ini seorang pemimimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpin dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan leh bawhan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai pemimpin biasanya diperoleh melalui suap atau *nepotisme*.
- 6) Tipe Populistic. Kepemimpinan ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat tradisional, dan menekankan pada masalah kesatuan nasional atau *nasionalisme* dan sangat berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan asing. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali atau *nasionalisme* dan erat kaitannya dengan modernitas tradisional.

- 7) Tipe Administratif. Kepemimpinan ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administatur-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun istem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan adanya kepemimpinan semacam ini dapat diharapkan adanya perkembangan teknologi keadministrasian yang canggih.
- 8) Tipe Demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien serta terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab *internal* (pada diri sendiri) dan bekerja sama yang baik. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern seperti sekarang ini. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, selalu

berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara *implisit* tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya berperilaku atau memilih gaya kepemimpinannya semauanya sendiri tanpa mempertimbangkan berbagai hal yang berkaitan dengan keadaan dirinya maupun lingkungannya, baik lingkungan lembaga maupun di luar lembaga. Sutarto dalam Mohyi mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain:<sup>18</sup>(1). Sifat pribadi pemimpin, (2). Sifat pribadi bawahan, (3). Sifat pribadi sesama pemimpin, (4). Struktur lembaga, (5). Tujuan lembaga, (6). Kegiatan yang dilakukan, (7). Motivasi kerja, (8). Harapan pemimpin maupun bawahan, (9). Pengalaman pemimpin maupun bawahan, (10). Adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, (11). Lokasi lembaga di kota besar, kecil atau desa, (12). Kebijakan atasan, (13). Teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, (14). Ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya.

---

<sup>18</sup>Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 178

## 5. Pengertian Kompetensi Pedagogik

Mengacu pada Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 1, disebutkan bahwa : “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiannya”.<sup>19</sup>Guru wajib memiliki kualitas akademik, kompetensi, sertifikat pendidikan, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menunjukkan tujuan pendidikan nasional kompetensi guru itu salah satunya adalah kompetensi pedagogik.

Pedagogik merupakan ilmu yang membahas pendidikan, yaitu ilmu pendidikan anak. Jadi pedagogik mencoba menjelaskan tentang seluk-beluk pendidikan anak, pedagogik merupakan teori pendidikan anak. Pedagogik sebagai ilmu sangat dibutuhkan oleh guru khususnya guru taman kanak-kanak dan guru sekolah dasar karena mereka akan berhadapan dengan anak yang belum dewasa.<sup>20</sup>

## 6. Aspek – Aapek Kompetensi Pedagogik Guru PAI

Kompetensi Pedagogik yang menjadi salah satu materi yang diujikan dalam penilaian kinerja guru, terdiri dari 7 aspek. Berikut adalah 7 aspek kompetensi pedagogik yang dikutip dari pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG): Mengenal karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran, mampu mengembangkan kurikulum, menciptakan kegiatan

---

<sup>19</sup>Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI No.14 Th.2005 Pasal 1 Ayat 10). Jakarta: Sinar Grafika, 2009), h. 4

<sup>20</sup>Uyoh Sadulloh, *Pedagogik (ilmu mendidik)*, (Bandung: Alfabeta,2011), h. 1

pembelajaran yang mendidik, mengembangkan potensi peserta didik, melakukan komunikasi dengan peserta didik, menilai dan mengevaluasi pembelajaran

### **7. Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam.**

Dalam Islam guru merupakan profesi yang amat mulia, oleh karenanya seseorang guru haruslah bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus adalah pendidik, yang memiliki beberapa criteria dan kompetensi yang harus dipenuhi. Dalam Islam seseorang dapat menjadi guru bukan hanya karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi ia harus terpuji dan berakhlakul karimah. Dengan demikian seorang guru bukan hanya mengajar ilmu-ilmu pengetahuan saja (*knowledge*), tetapi lebih penting lagi akan membentuk watak dan pribadi anak didiknya dengan akhlak dan ajaran-ajaran Islam, dan juga guru merupakan sumber ilmu dan moral, yang akan membentuk seluruh pribadi anak didiknya, menjadi manusia yang berkepribadian mulia. Sebagaimana Muhaimin mengatakan ;

Dalam literature kependidikan Islam seorang guru salah satunya disebut *ustadz*, dimana kata *ustadz* biasa digunakan untuk memanggil seorang *professor*. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seseorang dikatakan profesionalisme, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui Tipe-Tipe atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Muhaimin, *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*, Tesis., (Malang :UNM, 2011), h. 101-102.

Oleh karenanya peran dan tanggung jawab guru dalam pendidikan sangat berat, apalagi dalam konteks sebagai guru agama Islam, semua aspek kependidikan dalam Islam terkait nilai-nilai, melihat guru bukan saja pada penguasaan material - pengetahuan saja, tetapi juga pada investasi nilai-nilai moral dan spiritual yang diembannya untuk ditransformasikan kerarah pembentukan kepribadian Islam, guru dituntut bagaimana membimbing, melatih dan membiasakan anak didik berperilaku yang baik, karena itu, eksistensi guru tidak saja mengajarkan, tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai kependidikan Islam. Untuk itu dalam melaksanakan tugasnya, guru hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi kependidikan, meski secara umum semua orang dapat saja menjadi guru dan pendidik. Untuk mewujudkan seorang guru yang professional, diantaranya dapat mengacu pada tuntunan Nabi Muhammad SAW. Karena Nabi adalah satu-satunya guru atau pendidik yang paling berhasil. Dalam rentang waktu yang cukup singkat Nabi dapat merubah pola tingkah laku umat menjadi lebih baik. Keberhasilan Nabi itu bermodalkan kepribadian yang berkualitas tinggi, kepeduliannya terhadap masalah-masalah social religious, serta semangat dan ketajamannya dalam memahami fenomena alam dan lingkungan sekitar. Nabi mampu mengembangkan dan mempertahankan kualitas iman, amal shalih, berjuang dan bekerja sama menegakkan kebenaran dengan penuh kesabaran.

Dengan demikian, maka dapat diasumsikan, bahwa yang melandasi keberhasilan seorang guru, khususnya guru PAI dalam mengemban tugasnya, harus memiliki kompetensi personal religius dan profesional religius. Kata

religious selalu dikaitkan dengan tiap-tiap kompetensi, karena menunjukkan adanya komitmen guru dengan ajaran Islam sebagai kriteria utama, hingga segala macam masalah pendidikan yang dihadapi dipertimbangkan dan dipecahkan serta ditempatkan dalam perspektif Islam. Oleh karenanya secara umum, sesuai apa yang telah disampaikan dalam Muhaimin :

Dari telah historis penelitian tentang efektivitas keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugas kependidikannya, Medley menemukan beberapa asumsi keberhasilan guru yang pada gilirannya dijadikan titik tolak dalam pengembangannya, yaitu *pertama*, asumsi sukses guru tergantung pada kepribadiannya, *kedua*, asumsi sukses guru tergantung pada penguasaan metode, *ketiga*, asumsi sukses guru tergantung pada frekuensi dan intensitas aktivitas interaktif guru dengan siswa, keempat, asumsi bahwa apapun dasar dan alasannya penampilan gurulah yang terpenting sebagai tanda memiliki wawasan, ada indikator menguasai materi, ada indikator menguasai strategi belajar-mengajar, dan lainnya.<sup>22</sup>

Kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam (PAI) sebagaimana dijelaskan di atas adalah suatu kemampuan yang harus dikuasai guru PAI dalam hal pengelolaan pembelajaran peserta didik. Kemampuan ini harus selalu dikembangkan, baik yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam merekrut calon guru, maupun pengembangan yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Atau bahkan pengembangan yang dilakukan oleh pihak lain seperti oleh pemerintah atau masyarakat.

## **8. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI**

Berbicara masalah strategi kepemimpinan maka tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi

---

<sup>22</sup>*Ibid.*, h. 105.

kepemimpinan secara efektif dan efisien. Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Jadi strategi dapat dijalankan secara baik apabila diawali dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari anggota organisasi.

Sedangkan Wahab sendiri berpendapat bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pertama : Fungsi Pengambil Keputusan, kedua : Fungsi Instruktif, ketiga : Fungsi Konsultatif, keempat : Fungsi Partisipatif, kelima: Fungsi Delegatif

## **G. Metodologi penelitian**

### ***Pendekatan Penelitian***

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, yakni penelitian yang mengutamakan kedalaman makna dengan menggunakan deskriptif kualitatif. pendekatan deskriptif kualitatif adalah upaya penggalian dan pendeskripsian data dalam rangka menemukan pemahaman-pemahaman baru tentang tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam

### ***Subyek dan Informan Penelitian***

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi informan penelitian.

Dalam penelitian ini yang termasuk dengan informan penelitian adalah Kepala sekolah, beserta para wakil kepala sekolah, Kepala TU, dan seluruh guru yang mengajar Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 2 Muara Enim, yang berjumlah 3 orang.

### ***Jenis dan sumber data***

#### a. Jenis data

Ditinjau dari jenisnya, secara garis besarnya data dalam penelitian ini ada 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Jenis data primer dalam penelitian ini berkenaan dengan data tentang tipe kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam dan strategi yang dipakai kepala sekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam.

#### b. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah data pokok yang diambil dari informan kunci seperti: Kepala sekolah di SMA Negeri 2 Muara Enim, beserta para wakil kepala sekolah, guru PAI, dan Kepala TU. Sedangkan data sekunder adalah data yang tersedia atau data yang garapannya telah di lakukan pihak lain, berupa dokumentasi, yaitu dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang ada kaitannya dengan tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut digunakan secara simultan dalam arti saling melengkapi antara data satu dengan data yang lain, dan selanjutnya data disajikan dalam bentuk bahasa yang tidak formal, dalam susunan kalimat sehari-hari dan pilihan kata atau konsep asli responden, cukup rinci serta tanpa ada interpretasi dan evaluasi dari peneliti.

Alasan menggunakan teknik tersebut adalah :

1. Dengan wawancara diharapkan mendapatkan hal-hal :
  - a. Proses pembinaan dan pengarahan kepala sekolah terhadap para guru khususnya guru PAI untuk meningkatkan komptensinya.
  - b. Kepala sekolah dalam memimpin rapat dan dalam memutuskan kebijakan.
  - c. Kepala sekolah dalam menentukan tugas dan kinerja yang sesuai dengan program yang sudah dibuat.
  - d. Kepala sekolah dalam mengadakan supervisi kelas dan bimbingan untuk tindak lanjut dari hasil supervisi.
2. Dengan observasi diharapkan dapat memperoleh data secara komprehensif.  
Seperti :
  - a. Aktifitas kepala sekolah dalam mengadakan pengawasan terhadap kinerja guru.
  - b. Suasana kepala sekolah dalam memimpin rapat dengan dewan guru.
  - c. Suasana kegiatan belajar mengajar di kelas.

- d. Kunjungan kepala sekolah pada saat supervisi di kelas.
3. Dengan menggunakan dokumentasi ini diharapkan diperoleh data mengenai :
- a. Perkembangan sarana dan prasarana.
  - b. Data ketenagaan.
  - c. Data berkenaan dengan nilai out put siswa.
  - d. Visi misi dan tujuan sekolah

### ***Teknik Analisa Data***

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada langkah-langkah yang dipakai oleh Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.<sup>23</sup>

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan secara terus-menerus selama penelitian sampai laporan akhir penelitian lengkap tersusun. Selama pengumpulan data berlangsung dilakukan tahapan reduksi dengan cara membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, dan menulis memo.

Selanjutnya dilakukan tahap penyajian data yakni sekumpulan informasi tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan memparkan asil wawancara secara edukatif, kemudian menarik suatu kesimpulan secara deduktif, kemudian dirancang deretan dan kolom-kolom sebuah matrik, dengan cara memilah-milah

---

<sup>23</sup>M.B Miles and A.M Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 3

data, data yang tidak cocok dan tidak lengkap disisihkan, dan memasuki jenis dan bentuk data yang relevan, serta narasi-narasi dari hasil observasi, dokumentasi maupun wawancara.

Pada tahap ketiga dilakukan penarikan kesimpulan yaitu kegiatan yang berkaitan dengan upaya pemulaan pengumpulan data, dengan cara mencatat data secara teratur, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan merupakan sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan itu kemudian diverifikasi. makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya.

Dalam memeriksa keabsahan data dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen. Berdasarkan hasil penelitian, kemudian dilakukan verifikasi dan interpretasi untuk menarik suatu kesimpulan.

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Guna memperoleh gambaran mengenai permasalahan yang dibahas dalam tesis ini, maka dalam sistematika pembahasan diperlukan uraian yang sistematis, yang menyajikan system per-bab. Dalam penyusunan ini digunakan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab 1: bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian yang relevan, kerangka teori dan

konseptual, metodologi penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, subyek dan informan penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data, serta sistematika pembahasan.

Bab 2 : bab ini memaparkan tentang Kepemimpinan kepala sekolah, Kompetensi pedagogik guru PAI dalam konteks keprofesian.

Bab 3 : bab ini menyajikan pembahasan untuk menjawab pertanyaan pertama dari rumusan masalah, tentang tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 2 Muara Enim.

Bab 4 : bab ini menyajikan pembahasan untuk menjawab pertanyaan kedua dari rumusan masalah, tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 2 Muara Enim.

Bab 5 : Bab ini berisi simpulan dan saran penulis tentang hasil penelitian ini.

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Istilah kepemimpinan dalam dunia kependidikan sebenarnya mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menerangkan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau ciri-ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing, dan mengemong. Dengan demikian sebagaimana dalam Marno dikatakan : kepemimpinan pendidikan pada dasarnya terdapat dan berperan pada usaha-usaha yang berhubungan dengan proses mendidik dan mengajar di satu pihak, dan pada pihak lain berhubungan dengan usaha-usaha pengembangan pendidikan sebagai satu ilmu dengan segala cabang-cabangnya dan ilmu-ilmu pembantunya.<sup>24</sup>

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Sedang kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya. Menurut Stoner bahwa : Semakin

---

<sup>24</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung : Rafika Aditama, 2008), h. 32.

banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.<sup>25</sup>

Dalam rangka memperoleh gambaran yang sederhana tentang kepemimpinan, perlu di distribusikan dengan pengalaman praktis yang pernah dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok. Menurut Roihat, kepemimpinan ialah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok; bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.<sup>26</sup> Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk usaha mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Sebagaimana sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Wahjosumidjo, bahwa :Kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan yang sudah diterapkan.<sup>27</sup>

Senada dengan pendapat Sondang P. Siagian, yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktikkan orang-orang atasan (pemimpin-pemimpin itu).<sup>28</sup>

Sedangkan pengertian kepala sekolah menurut Wahjosumidjo yaitu:

Kepala dapat diartikan ‘Ketua atau ‘Pemimpin’ dalam suatu organisasi atau

---

<sup>25</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, h. 88.

<sup>26</sup> Roihat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Bandung: PT Rafika Aditama, 2008), h. 14

<sup>27</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* ( Jakarta: Ghalia Indonesia, 2011), h. 60

<sup>28</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 83.

lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian pengertian kepala sekolah dapat didefinisikan :”seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.”<sup>29</sup>

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu sekolah dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karenanya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja.

## **2. Syarat- Syarat Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Mengingat begitu pentingnya problematika pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan maka dia harus bisa menghadapi dan memecahkan problem tersebut, agar eksistensi pendidikan dapat dipertahankan atau bahkan dapat di tingkatkan dan dikembangkan, sangatlah diperlukan seorang pemimpin pendidikan yang dapat memahami syarat-syarat sebagai pemimpin agar dapat mengarahkan dan menggerakkan semua rekan kerjanya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan pendidikan.

---

<sup>29</sup> Wahjosumijo., *Kepemimpinan Kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahan)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 83

Maka dari itu, agar bisa mencapai semua maksud di atas diperlukan beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Syarat-syarat pemimpin yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah:

- a. Karakter dan moral yang tinggi, seorang pemimpin pendidikan hendaknya memiliki karakter atau watak serta moral yang tinggi, yaitu taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki keyakinan atau falsafah hidup yang kuat, jelas dan bebas serta teguh pendirian di dalam memegang dan memiliki nilai hidup, menjunjung tinggi dan kasih sayang sesama, dermawan, suka menolong, rendah hati dan pemaaf, jujur serta bertanggung jawab.
- b. Semangat dan kemampuan intelektual, pemimpin pendidikan hendaknya mempunyai semangat yang tinggi serta berkeyakinan bahwa kepemimpinannya akan berhasil bila mempunyai kemampuan atau semangat dalam menghadapi berbagai masalah dan kreatif untuk mengembangkan pengetahuannya dan berani menyampaikan pendapat yang positif.
- c. Kematangan dan keseimbangan emosi, pemimpin pendidikan di dalam menghadapi permasalahan menggunakan penggunaan rasio dan semangat berdiskusi, bersikap tenang dalam menghadapi situasi, kritis dan berjiwa tenang serta penuh kedamaian.
- d. Kematangan dan penyesuaian sosial, pemimpin pendidikan hendaknya memiliki ketahanan dan sikap yang tegas serta sehat jasmani maupun

rohani, tidak cacat yang bisa mengurangi kewibawaan juga karismatik. Selain itu juga pemimpin harus berpakaian rapi, tidak mencolok atau berlebihan sehingga nampak simpati dan berwibawa

- e. Kemampuan mendidik dan mengajar, seseorang tidak diangkat menjadi seorang pemimpin jika tidak mampu mendidik dan mengajar, pemimpin hendaknya faham tentang tujuan pendidikan dan pengajaran serta mampu menjelaskan atau memberi bimbingan kepada guru dalam memahami tujuan itu, memberikan contoh dalam penggunaan konsep metode pengajaran modern yang bervariasi dan mengevaluasi pendidikan secara tepat dan obyektif.<sup>30</sup>

Selain itu kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan untuk:

- 1) Memahami administrasi sekolah lebih banyak dari pada personal lainnya
- 2) Memiliki pandangan yang jitu dan tinggi terhadap masa depan para guru dan berusaha memahami mereka
- 3) Memiliki kemampuan mengajar yang lebih baik, membantu menganalisa dan memperbaiki serta meningkatkannya
- 4) Memahami dan terampil memelihara moral kerja di sekolah

---

<sup>30</sup> Dirawat, dkk. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), h. 44-47

- 5) Mengetahui bagaimana mendayagunakan keterampilan para anggota staf dengan memanfaatkan orang-orang yang lebih tahu banyak tentang apa yang akan mereka lakukan.<sup>31</sup>

Dari uraian di atas tentang syarat-syarat kepemimpinan pendidikan diutamakan adalah yang lebih mempunyai keahlian dan kemampuan. Keahlian dan jabatan merupakan syarat untuk kepemimpinan, termasuk juga pengalaman dan penguasaan pengetahuan yang diperlukan untuk menambah kecakapan.

Bila semua syarat-syarat kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas dimiliki oleh seorang pemimpin, maka ia akan bisa menjalankan kepemimpinannya itu dengan baik, oleh karena itu setiap pemimpin pendidikan hendaknya berusaha memiliki syarat-syarat tersebut.

### 3. Macam – Macam Tipe Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai kebiasaan, sifat, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanyalah yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan, sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan, seperti Kartini K.

Membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut :<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Bina Aksara, 2013), h. 14

<sup>32</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan, (Apakah Pemimpin Abnormal itu?)*, h. 80.

1) Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa *pemimpin* yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

Sedangkan menurut Sondang P.Siagian tentang tipe karismatik belum berhasil menjelaskan mengapa seseorang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik, sedangkan yang lain tidak. Artinya, belum dapat dijelaskan secara ilmiah faktor-faktor apa saja yang menjadikan seseorang memiliki kharisma tertentu. Penjelasan yang paling lumrah diberikan oleh para ahli ialah dengan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya yang biasanya jumlahnya besar tanpa selalu mampu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinan orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, berbagai kriteria yang dikemukakan di

atas tidak selalu mudah digunakan untuk menjelaskan tipe kepemimpinan tersebut.

Dalam hal pengambilan keputusan misalnya, seorang pemimpin yang kharismatik mungkin saja bertindak otokratik, dalam arti ia mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya dan menyampaikan keputusan itu kepada orang lain untuk dilaksanakan. Akan tetapi, ada pula kalanya ia menggunakan gaya demokratik dalam arti mengikutsertakan para bawahan pada proses pengambilan keputusan tersebut. Yang menarik ialah apakah para bawahan hanya diberitahu tentang suatu keputusan yang telah diambil ataukah mereka dilibatkan, tampaknya tidak dipersoalkan benar dan keputusan yang telah diambil itu dilaksanakan secara ikhlas.<sup>33</sup>

- 2) Tipe Paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.
- 3) Tipe Militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan

---

33 Sondang P.Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial.*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 12

seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- 4) Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.
- 5) Tipe *Laissez Faire*. Pada tipe ini seorang pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai pemimpin biasanya diperoleh melalui suap atau *nepotisme*.

Menurut Soekarto Indrafachrudi pemimpin yang bersifat *laissez faire* menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat “Biarlah guru-guru bekerja sesuka hatinya, berinisiatif, dan menurut kebijaksanaannya sendiri. Berikan kepercayaan kepada mereka, hargailah usaha-usaha mereka masing-masing, jangan menghalang-halangi mereka dalam pekerjaan, dan mereka tidak usah diawasi dalam melaksanakan tugas. Segala sesuatu pasti akan beres.”<sup>34</sup>

Senada dengan Winardi, bahwa gaya *laissez faire* yaitu seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari pihak pimpinan.<sup>35</sup>

- 6) Tipe Populistis. Kepemimpinan ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat tradisional, dan menekankan pada masalah kesatuan nasional atau *nasionalisme* dan sangat berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan asing. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali atau *nasionalisme* dan erat kaitannya dengan modernitas tradisional.
- 7) Tipe Administratif. Kepemimpinan ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari

---

<sup>34</sup> Soekarto Indrafachrudi., *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif.*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2006), h. 20

<sup>35</sup> Winardi., *Kepemimpinan Dalam Manajemen.*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), h. 64

teknokrat dan administatur-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun istem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah, yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan adanya kepemimpinan semacam ini dapat diharapkan adanya perkembangan teknologi keadministrasian yang canggih.

- 8) Tipe Demokratis. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien serta terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab *internal* (pada diri sendiri) dan bekerja sama yang baik. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern seperti sekarang ini. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang

sama, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Soekarto Indrafachrudi, kepemimpinan yang baik dan yang sesuai dewasa ini ialah kepemimpinan demokrasi. Semua guru di sekolah bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua putusan di ambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya.<sup>36</sup>

Dari pembahasan sebelumnya terlihat bahwa pada gaya manajerial mempunyai kelebihan dan kekurangan tertentu. Akan tetapi meskipun demikian, gaya yang demokratik tetap dipandang sebagai gaya yang paling didambakan oleh semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Secara *implisit* tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

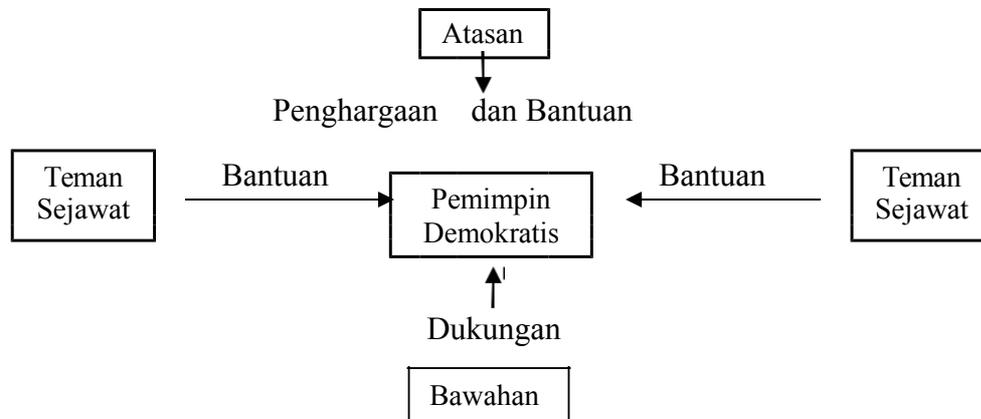
Pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Pemimpin selalu mendengar dan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, perasaan, interaksi, dan perbedaan-perbedaan individual

karyawan; dalam mengerjakan suatu tugas tertentu, pemimpin selalu memandang kelompok secara keseluruhan, bukan sekedar kumpulan individu.

- b. Pemimpin lebih menempatkan diri untuk berperan sebagai konsultan, advisor, guru, dan fasilitator, daripada sebagai direktur atau manajer.
- c. Pemimpin menempatkan diri sebagai model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya.
- d. Pemimpin memberikan semangat dan bimbingan kepada pengikutnya untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dengan mengembangkan tanggung jawab secara mandiri.
- e. Dalam melakukan fungsi pengendalian dan evaluasi, pemimpin selalu mengikutsertakan pengikutnya untuk bersama-sama mengambil bagian, termasuk dalam proses pengambilan keputusan.<sup>37</sup>

Kalau digambarkan adalah sebagai berikut :



Gambar : 2:1  
Kedudukan Kepemimpinan Demokratis

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Tipe Kepemimpinan

Dalam melaksanakan kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya berperilaku atau memilih gaya kepemimpinannya semanya sendiri tanpa mempertimbangkan berbagai hal yang berkaitan dengan keadaan dirinya maupun lingkungannya, baik lingkungan lembaga maupun di luar lembaga. Sutarto dalam Mohyi mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain:<sup>38</sup> (1). Sifat pribadi pemimpin, (2). Sifat pribadi bawahan, (3). Sifat pribadi sesama pemimpin, (4). Struktur lembaga, (5). Tujuan lembaga, (6). Kegiatan yang dilakukan, (7). Motivasi kerja, (8). Harapan pemimpin maupun bawahan, (9). Pengalaman pemimpin maupun bawahan, (10). Adat, kebiasaan, tradisi, budaya lingkungan kerja, (11). Lokasi lembaga di kota besar, kecil atau desa, (12). Kebijakan atasan, (13). Teknologi, peraturan

38 Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 178

perundangan yang berlaku, (14).Ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung disekitarnya.

Dari keseluruhan faktor tersebut haruslah diperhatikan oleh pemimpin lembaga yang bersangkutan, karena itu merupakan langkah awal untuk maju kedepan dan agar dapat bekerja sama dengan baik antara pemimpin dan bawahannya. Sebagai pemimpin perlu mengerti tentang diri sendiri, terutama yang berhubungan dengan peranan pemimpin, orang-orang yang dipimpin, masing-masing dan sebagai kelompok, dan situasi dimana kepemimpinan berlangsung. Berdasarkan pengertian di atas bahwa seorang pemimpin perlu mengambil tipe dan cara memimpin yang paling membawa hasil dan manfaat bagi lembaga-lembaga dan orang-orang.

Pertimbangan utama dalam menentukan keberhasilan kepala sekolah adalah bagaimana sebuah sekolah melaksanakan tugastugasnya dengan baik. Keberhasilan kepala sekolah tidak dapat terlepas dari berbagai pengaruh, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Tetapi keberhasilan kepala sekolah dan keberhasilan sekolah-sekolah mereka berkaitan erat. Stogdill dalam Wahjosumidjo berpendapat bahwa ciri-ciri keberhasilan kepemimpinan yang ada pada dasarnya juga merupakan penampilan dari kepemimpinan kepala sekolah, secara garis besarnya dirasakan, diamati ada tidaknya beberapa indikasi sebagai berikut:

- a. Dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas

- b. Penuh semangat dan tekun di dalam meyakinkan tujuan
- c. Berani mengambil resiko dan mengambil keputusan
- d. Berusaha untuk berlatih, berpikir ke dalam situasi masyarakat
- e. Percaya diri dan memiliki identitas kepribadian
- f. Keinginan yang kuat untuk menerima konsekuensi keputusan dan tindakan
- g. Tahan uji dalam menghadapi tekanan akibat hubungan antar pribadi
- h. Kemampuan untuk bersabar dalam menghadapi kegagalan dan penundaan
- i. Kecakapan untuk mempengaruhi perilaku orang lain
- j. Kemauan untuk menciptakan sistem hubungan kemasyarakatan di dalam mencapai tujuan.

Seperti yang dikemukakan oleh Holpin dalam Wahjosumidjo (apabila keberhasilan sebuah sekolah harus dinilai secara tepat, maka keberhasilan tersebut harus diartikan :

- a. Keterkaitannya dengan perubahan di dalam perilaku
- b. Hasil perubahan perilaku dari individu atau kelompok, seperti para administrator, guru- guru, tenaga fungsional yang lain dan para siswa.

Dengan demikian sekolah dikatakan berhasil, selalu mengacu ke dalam dua bagian yaitu:<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahan).*, h.

- a. Keberhasilan organisasi yang mencakup berbagai variabel, seperti : produktivitas, biaya pendidikan, adopsi atau pemakaian inovasi dan tingkat keberhasilan para siswa.
- b. Keberhasilan organisasi yang meliputi berbagai variabel, seperti: perasaan puas dari staf, dan para siswa, motivasi dan semangat kerja.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang dipakai di dalam menentukan keberhasilan sebuah sekolah adalah tingkat perubahan tercapainya tujuan organisasi atau sekolah dan pembinaan sumber daya manusia.

## **B. Kompetensi Guru Dalam Konteks Keprofesian**

### **1. Pengertian Kompetensi Pedagogik**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Mengacu pada Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, pasal 1, disebutkan bahwa : “ Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesiannya”.<sup>40</sup> Dari pengertian yang tercantum dalam undang-undang itu, dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya pisik) yang ditampilkan dalam bentuk pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan,

---

<sup>40</sup> Undang-Undang Guru dan Dosen (UU RI No.14 Th. 2005). (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), h. 4

keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Istilah kompetensi guru sebenarnya mempunyai banyak pengertian, setidaknya hal ini diartikan oleh berbagai pakar diantaranya, Broke and Stone menyatakan : *Descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful* (ia memahamkan bahwa kompetensi guru merupakan gambaran kualitas tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti).<sup>41</sup> Sedangkan Charles E. Johnson, mengemukakan bahwa : *Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition* (Charles mengartikan bahwa kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan).<sup>42</sup>

Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dan penuh kualitas yang ditandai dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan dan perilaku dalam rangka panggilan tugas seorang guru khususnya, untuk mencapai tujuan yang sudah diarahkan. Kompetensi merupakan komponen utama dari standar keprofesian disamping kode etik sebagai regulasi profesi yang ditetapkan dalam procedure dan system pengawasan tertentu. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu

---

41 E Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru*, h. 25

<sup>42</sup>Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan.*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Grop, 2013), h. 17

upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan proses belajar sepanjang hayat (lifelong learning process). Sebagaimana Mulyasa menyatakan ;

kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, social, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup, penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.<sup>43</sup>

Sebenarnya kompetensi seorang guru merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas yang didambakan oleh stecholder, terutama para pelanggan sekolah itu sendiri, dan seorang guru harus memahami setidaknya tentang pembelajaran, kurikulum, dan perkembangan manusia termasuk perkembangan model-model pembelajaran.

#### **b. Pengertian Pedagogik**

Pedagogik merupakan ilmu yang membahas pendidikan, yaitu ilmu pendidikan anak. Jadi pedagogik mencoba menjelaskan tentang seluk-beluk pendidikan anak, pedagogik merupakan teori pendidikan anak. Pedagogik sebagai ilmu sangat dibutuhkan oleh guru khususnya guru Taman Kanak-Kanak dan Guru Sekolah Dasar karena mereka akan berhadapan dengan anak yang belum dewasa. Tugas guru bukan hanya mengajar untuk menyampaikan, atau mentransformasikan pengetahuan kepada para anak di sekolah, melainkan guru mengemban tugas untuk

---

<sup>43</sup> E Mulyasa, *Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru.*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 26

mengembangkan kepribadian anak didiknya secara terpadu. Guru mengembangkan sikap mental anak, mengembangkan hati nurani atau kata hati anak, sehingga ia (anak) akan sensitif terhadap masalah-masalah kemanusiaan, harkat derajat manusia, dan menghargai sesama manusia. Begitu juga guru harus mengembangkan keterampilan anak, keterampilan hidup di masyarakat sehingga ia mampu untuk menghadapi segala permasalahan hidupnya.<sup>44</sup>

### **c. Kompetensi pedagogik**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya

## **2. Aspek – Aspek Kompetensi Pedagogik Guru PAI**

Kompetensi Pedagogik yang menjadi salah satu materi yang diujikan dalam penilaian kinerja guru, terdiri dari 7 aspek. Berikut adalah 7 aspek Kompetensi Pedagogik yang dikutip dari Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru :

### **a. Mengenal Karakteristik Peserta Didik**

Dalam aspek ini guru mampu mencatat dan menggunakan informasi tentang karakteristik peserta didik secara umum dan khusus untuk membantu proses pembelajaran. Karakteristik peserta didik ini terkait dengan aspek fisik, intelektual, sosial, emosional, moral, dan latar

---

44 Uyoh Sadulloh, *Pedagogik (ilmu mendidik)*, h. 1

belakang sosial budaya. Beberapa indikator yang muncul dari penguasaan karakter peserta didik diantaranya:

- 1) Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya.
  - 2) Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran,
  - 3) Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda,
  - 4) Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya,
  - 5) Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik,
  - 6) Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarginalkan (tersisihkan, diolok-olok, minder, dsb).
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran

Guru mampu menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dan efektif sesuai dengan standar kompetensi guru. Guru mampu menyesuaikan metode

pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan mampu memotivasi mereka untuk belajar. Indikator yang harus tampak dari aspek ini adalah:

- 1) Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi,
- 2) Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut,
- 3) Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran,
- 4) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik,
- 5) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik,
- 6) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.

**c. Mampu mengembangkan kurikulum**

Dalam mengembangkan kurikulum guru harus mampu menyusun silabus sesuai dengan tujuan terpenting kurikulum dan membuat serta menggunakan RPP sesuai dengan tujuan dan lingkungan pembelajaran. Guru mampu memilih, menyusun, dan menata materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Guru akan nampak mampu mengembangkan kurikulum jika:

- 1) Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum,
- 2) Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan,
- 3) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran,
- 4) Guru memilih materi pembelajaran yang: (a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, (b) tepat dan mutakhir, (c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, (d) dapat dilaksanakan di kelas dan (e) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

**d. Menciptakan kegiatan pembelajaran yang mendidik**

Guru mampu menyusun dan melaksanakan rancangan pembelajaran yang mendidik secara lengkap. Guru mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter peserta didik. Guru mampu menyusun dan menggunakan berbagai materi pembelajaran

dan sumber belajar sesuai dengan karakteristik peserta didik. Jika relevan, guru memanfaatkan teknologi informasi komunikasi (TIK) untuk kepentingan pembelajaran. Indikator dari aspek ini adalah:

- 1) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya,
- 2) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan,
- 3) Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik,
- 4) Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar,
- 5) Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik,
- 6) Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik,

- 7) Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif,
- 8) Guru mampu audio-visual (termasuk tik) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran. Menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas,
- 9) Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain,
- 10) Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya, dan
- 11) Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk tik) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

#### **e. Mengembangkan potensi peserta didik**

Guru dapat menganalisis potensi pembelajaran setiap peserta didik dan mengidentifikasi pengembangan potensi peserta didik melalui program pembelajaran yang mendukung siswa mengaktualisasikan potensi akademik, kepribadian, dan kreativitasnya sampai ada bukti jelas bahwa peserta didik mengaktualisasikan potensi mereka. Kemampuan mengembangkan potensi peserta didik ini akan nampak jika:

- 1) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
- 2) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
- 3) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.
- 4) Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
- 5) Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.
- 6) Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
- 7) Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.

**f. Melakukan komunikasi dengan peserta didik**

Yang dimaksud adalah guru mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dan bersikap antusias dan positif. Guru mampu memberikan respon yang lengkap dan relevan

kepada komentar atau pertanyaan peserta didik. Berikut indikator adalah indikatornya:

- 1) Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
- 2) Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.
- 3) Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa memermalukannya.
- 4) Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antarpeserta didik.
- 5) Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.
- 6) Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.

#### **g. Menilai dan mengevaluasi pembelajaran**

Guru mampu menyelenggarakan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan. Guru melakukan evaluasi atas efektivitas

proses dan hasil belajar dan menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan. Guru mampu menggunakan hasil analisis penilaian dalam proses pembelajarannya. Kemampuan dalam aspek ini akan terlihat ketika:

- 1) Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.
- 2) Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.
- 3) Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
- 4) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.
- 5) Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

### 3. Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam.

Dalam Islam guru merupakan profesi yang amat mulia, oleh karenanya seseorang guru haruslah bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus adalah pendidik, yang memiliki beberapa kriteria dan kompetensi yang harus dipenuhi. Dalam Islam seseorang dapat menjadi guru bukan hanya karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi ia harus terpuji dan berakhlakul karimah. Dengan demikian seorang guru bukan hanya mengajar ilmu-ilmu pengetahuan saja (*knowledge*), tetapi lebih penting lagi akan membentuk watak dan pribadi anak didiknya dengan akhlak dan ajaran-ajaran Islam, dan juga guru merupakan sumber ilmu dan moral, yang akan membentuk seluruh pribadi anak didiknya, menjadi manusia yang berkepribadian mulia. Sebagaimana Muhaimin mengatakan ;

Dalam literature kependidikan Islam seorang guru salah satunya disebut *ustadz*, dimana kata *ustadz* biasa digunakan untuk memanggil seorang *professor*. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seseorang dikatakan profesionalisme, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.<sup>45</sup>

Oleh karenanya peran dan tanggung jawab guru dalam pendidikan sangat berat, apalagi dalam konteks sebagai guru agama Islam, semua aspek

---

<sup>45</sup> Muhaimin. *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. Tesis h. 101

kependidikan dalam Islam terkait nilai-nilai, melihat guru bukan saja pada penguasaan material - pengetahuan saja, tetapi juga pada investasi nilai-nilai moral dan spiritual yang diembannya untuk ditransformasikan kerarah pembentukan kepribadian Islam, guru dituntut bagaimana membimbing, melatih dan membiasakan anak didik berperilaku yang baik, karena itu, eksistensi guru tidak saja mengajarkan, tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai kependidikan Islam. Untuk itu dalam melaksanakan tugasnya, guru hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi kependidikan, meski secara umum semua orang dapat saja menjadi guru dan pendidik. Untuk mewujudkan seorang guru yang professional, diantaranya dapat mengacu pada tuntunan Nabi Muhammad SAW. Karena Nabi adalah satu-satunya guru atau pendidik yang paling berhasil. Dalam rentang waktu yang cukup singkat Nabi dapat merubah pola tingkah laku umat menjadi lebih baik. Keberhasilan Nabi itu bermodalkan kepribadian yang berkualitas tinggi, kepeduliannya terhadap masalah-masalah sosial religious, serta semangat dan ketajamannya dalam memahami fenomena alam dan lingkungan sekitar. Nabi mampu mengembangkan dan mempertahankan kualitas iman, amal shalih, berjuang dan bekerja sama menegakkan kebenaran dengan penuh kesabaran.

Dengan demikian, maka dapat diasumsikan, bahwa yang melandasi keberhasilan seorang guru, khususnya guru PAI dalam mengemban tugasnya, harus memiliki kompetensi personal religious dan professional religious. Kata religious selalu dikaitkan dengan tiap-tiap kompetensi,

karena menunjukkan adanya komitmen guru dengan ajaran Islam sebagai kriteria utama, hingga segala macam masalah pendidikan yang dihadapi dipertimbangkan dan dipecahkan serta ditempatkan dalam perspektif Islam. Oleh karenanya secara umum, sesuai apa yang telah disampaikan dalam Muhaimin, :

Dari telaah historis penelitian tentang efektivitas keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugas kependidikannya, Medley menemukan beberapa asumsi keberhasilan guru yang pada gilirannya dijadikan titik tolak dalam pengembangannya, yaitu *pertama*, asumsi sukses guru tergantung pada kepribadiannya, *kedua*, asumsi sukses guru tergantung pada penguasaan metode, *ketiga*, asumsi sukses guru tergantung pada frekuensi dan intensitas aktivitas interaktif guru dengan siswa, *keempat*, asumsi bahwa apapun dasar dan alasannya penampilan gurulah yang terpenting sebagai tanda memiliki wawasan, ada indikator menguasai materi, ada indikator menguasai strategi belajar-mengajar, dan lainnya.<sup>46</sup>

Kompetensi pedagogik guru Pendidikan Agama Islam (PAI) sebagaimana dijelaskan di atas adalah suatu kemampuan yang harus dikuasai guru PAI dalam hal pengelolaan pembelajaran peserta didik. Kemampuan ini harus selalu dikembangkan, baik yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam merekrut calon guru, maupun pengembangan yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Atau bahkan pengembangan yang dilakukan oleh pihak lain seperti oleh pemerintah atau masyarakat.

---

<sup>46</sup> Muhaimin. *Reorientasi Pengembangan Guru. Dalam Quo Vadis Pendidikan Islam Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. Tesis (Malang :UI N-Press, 2011), h. 105

#### **4. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam**

Pada dasarnya tugas kepala sekolah itu sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. Kepala sekolah menjaga agar segala program sekolah yang dibuat berjalan aman dan damai, menangani konflik dan menghindarinya, membina kerjasama dengan bawahan serta mengembangkan dan mengimplimentasikan organisasi dan ide-ide pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan selektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan sekolah.

Oleh karenanya keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinina kepala sekolah, karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan yang sudah mengglobal ke arah yang lebih baik. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran

dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya, dan secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan putra-putrinya. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik, dan staf, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.<sup>47</sup>

## **5. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI**

Berbicara masalah strategi kepemimpinan maka tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien. Strategi utama dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin menjalankan fungsi sebagai anggota organisasi. Jadi strategi dapat dijalankan secara baik apabila diawali dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu menempatkan dirinya sebagai bagian dari anggota organisasi. Strategi utama ini hanya akan dapat diwujudkan apabila pemimpin dalam menjalankan interaksi sosial dengan anggota kelompoknya, menunjukkan kemampuan memahami, memperhatikan dan terlibat dalam masalah-masalah dan kebutuhan organisasi dan anggotanya. Kemampuan itu harus dilakukan dengan memperhatikan batas-batas tertentu agar tidak lebur didalam perasaan, pikiran dan perilaku anggota kelompok, yang dapat berdampak kehilangan peranan atau wibawa sebagai pemimpin. Untuk menjalankan strategi utama

---

<sup>47</sup> Wahjosumijo., *Kepemimpinan Kepala sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahan)*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 84-128

itu pemimpin harus memiliki kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan agar mendapat dukungan (*support*), tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut sebagai strategi kepemimpinan harus dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban yang dimiliki pemimpin secara bertanggung jawab, baik dalam situasi formal maupun informal. Menurut Charles J. Keating adalah : *Leadership Function* dan *Relation Function*. Fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informing*), menyimpulkan (*summing*).

Pendapat Sondang P. Siagian: Fungsi-fungsi kepemimpinan itu terdiri dari (1) pimpinan sebagai penentu arah, (2) pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) Pimpinan sebagai komunikator yang aktif, (4) pimpinan sebagai mediator dan (5) pimpinan sebagai integrator. Sedangkan Wahab sendiri berpendapat bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pertama : Fungsi Pengambil Keputusan, kedua : Fungsi Instruktif, ketiga : Fungsi Konsultatif, keempat : Fungsi Partisipatif, kelima: Fungsi Delegatif.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan)*, h. 91-98

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Bertolak dari hasil temuan penelitian tentang tipe kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi guru PAI, maka peneliti dapat menarik suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Tipe kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim yang digunakan adalah “**tipe demokratis**”, dimana kepala sekolah selama proses kepemimpinannya memberikan semangat dan dorongan dalam menunaikan tugas-tugas selaku guru, bersikap jujur dan adil dalam memperhatikan kebutuhan para guru dan bawahan lainnya, menginformasikan setiap ada permasalahan dan menganggap guru sebagai mitra kerja membuat keputusan-keputusan bersama, memberi kepercayaan, dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan, seperti wakil kepala sekolah, wali kelas dan kepanitiaan, maupun dalam melaksanakan pembelajaran di kelas, mau menerima saran dan kritik dari para guru, jika saran dan kritik itu demi kemajuan sekolah dan untuk keberhasilan bersama.
2. Strategi kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim dalam meningkatkan kompetensi guru PAI adalah “partisipatif”, karena kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim, banyak melibatkan para guru seperti kepala sekolah membentuk tim kerja menghadapi PSB, kepanitiaan HBI, pembangunan/rehab gedung/ruang kelas. Dalam menjalankan fungsi

partisipatif kepala sekolah SMA Negeri 2 Muara Enim berusaha untuk menampilkan keteladanan dan bekerja bersama-sama dalam tiap kesempatan dengan para guru, seperti dalam pembuatan program sekolah, pemecahan masalah, pembuatan jadwal supervisi.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka disampaikan saran terhadap penelitian lanjutan adalah :

1. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang suatu tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru ditinjau dari media dan fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
2. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga sekolah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.
3. Berdasarkan hasil penelitian, maka disampaikan beberapa saran terhadap pemanfaatan hasil temuan sebagai berikut :
  - a. Dalam upaya melakukan peningkatan kompetensi guru PAI yang ada di lingkungan SMA Negeri 2 Muara Enim, perlu kesesuaian tipe kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah, yang tentunya akan melibatkan berbagai unsur atau elemen yang berhubungan langsung dengan sekolah yang dipimpinnya, baik internal maupun eksternal.

- b.** Penggunaan salah satu tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam usaha peningkatan, khususnya terhadap peningkatan kompetensi guru PAI di SMA Negeri 2 Muara Enim, merupakan sesuatu yang mendasar, untuk itu menurut hemat peneliti, dalam berbagai tipe kepemimpinan yang ada, dan di abad modern ini, mungkin tipe demokrasi akan memberikan solusinya.
- c.** Strategi yang mungkin lebih membantu dan efektif bagi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI yang ada di lingkungan SMA Negeri 2 Muara Enim, yaitu dengan penggunaan **strategi partisipatif.**